



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Antti Raininko

Henkinen valmistautuminen maatalousyrityksen sukupolvenvaihdokseen

Työkirja sukupolvenvaihdoskeskustelun tueksi

Opinnäytetyön liite



SISÄLTÖ

Alkusanat ja ohjeistus	3
Pohdittavaa luopujalle.....	5
Pohdittavaa jatkajalle.....	15

Alkusanat ja ohjeistus

Arvoisa maatalousyrittäjien sukupolvenvaihdoksesta kiinnostunut,

Edessänne on suuri ja tunteiden täyttämä matka kohti uutta. Kiinnostuksellanne suorittaa sukupolvenvaihdos on suuria vaikutuksia niin itsenne kuin lähipiirinne tulevaisuuteen. Sukupolvenvaihdostilanne ei ole helppo kummallekaan osapuolelle. Tunteet, luopumisen tuska, muutoksen tuulet, uusi alku ja epäusko luovat paljon kysymyksiä ja mietinnän aihetta. Yleisesti on tiedossa maatalousyrittäjien sukupolvenvaihdoksen olevan haastava tilanne fyysisesti, mutta ennen kaikkea henkisesti. Sukupolvenvaihdoksen teknistä toteutusta on tutkittu paljon ja sen avuksi on tehty oppaita ja muistilistoja. Henkistä sukupolvenvaihdosta on tutkittu kuitenkin vain vähän ja apukeinoja sen käsittelemiseen ei ole juuri ollut muita kuin kehotus, *puhukaa tunteista*. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä mielen myllerryksessä ja muutoksessa tunteista puhuminen on vaikeaa. Tämän takia on päätetty rakentaa työkirja, joka vastaa todettuun ongelmaan.

Työkirjan avulla autetaan käsittelemään omia tunteitaan jäsennellysti. Työkirjan on myös tarkoitus auttaa parantamaan toisen sukupolvenvaihdoksesta kiinnostuneen osapuolen kanssa keskustelua. Käsissänne oleva työkirja on ensimmäisiä aiheesta luotuja tilatason oppaita. Työkirjassa on huomioitu sekä luopujan, että jatkajan ajatukset sukupolvenvaihdoksesta sekä heidän erilainen lähestymiskantansa yritystoimintaan liittyen. Sekä jatkajalle, että luopujalle on oma täytettävä osionsa, jotta molemmat lähestymiskannat tulevat huomioiduksi. Työkirjan jokaista kysymystä ja aihealuetta taustoitetaan, jotta niihin vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa.

Toivomme oivaltavia ja keskustelevia hetkiä työkirjan parissa

Seinäjoella 29.03.2024.

Jotta saatte parhaimman mahdollisen hyödyn työkirjasta, suositellaan noudattamaan alla olevaa ohjeistusta.

1. Täytä työkirja mahdollisimman neutraalissa olotilassa. Esimerkiksi suuttumus, väsymys ja stressi saattavat tuottaa ajatuksia, joita et oikeasti tunne
2. Varaa aikaa työkirjan täyttämistä varten. Työkirjaa ei ole tarkoitus täyttää muutamassa minuutissa, vaan sen täyttämiseen kaikilta kohdilta saattaa mennä päiviä tai viikkoja.
3. Pohdi jokaista kysymystä huolella ja analyyttisesti. Älä vastaa vain kyllä tai ei. Perustele jokaista vastaustasi. Muista! Kysymyksiin ei ole oikein tai väärin vastauksia.
4. Ole rehellinen itsellesi sekä toiselle osapuolelle. Työkirjan on tarkoitus sanoittaa ne ajatukset, joita et muuten haluaisi käsitellä tai tuoda esille.
5. Jos kysymys tuntuu vaikealta, hyppää sen yli ja mieti asiaa. Älä yritä vastata väkisin. Jos vastaaminen on järjestäen vaikeaa, kannattaa miettiä, miksi se on vaikeaa.
6. Kun olet täyttänyt työkirjasta oman osiosi, anna se luettavaksi toiselle osapuolelle. Näin hän tietää mitä todella ajattelet ja koet.
7. Kun kaikki osapuolet ovat täyttäneet työkirjan ja lukeneet sen, istukaa alas purkamaan mitä olette lukeneet ja kirjoittaneet. Miettikää yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Pohtikaa myös, miten erottavat tekijät yhdistetään.
8. Keskustelkaa ajatuksistanne suoraan työkirjaa apuna käyttäen, tai tilanteissa, joissa käytte muuten ajatustenvaihtoa sukupolvenvaihdokseen liittyen.

Yllä kuvattujen ohjeiden perusteella saatte parhaimman hyödyn työkirjasta. Työkirjaa voi soveltaa ja yksittäisiä kysymyksiä muokata tapauskohtaisesti erilaisiin sukupolvenvaihdos-tilanteisiin. Ovathan sukupolvenvaihdos ja sen osapuolet yksilöitä. Mikäli luopujia/jatkajia on useampi, suositellaan jokaisen täyttämään oma työkirja.

Pohdittavaa luopujalle

Muutos on prosessi. Miettiessänne mahdollisesti elämäntyöstänne luopumista herättää se teissä varmasti paljon tunteita. Tämän takia työkirjassa pohdittavat kysymykset ovat laaja-alaisia ja ne tarkastelevat tunteitanne ja ajatuksianne monelta eri näkökulmalta. Tarkoituksena on pohtia kokonaisvaltaisesti omia tunteita, ajatuksia, kohteena olevaa maatalousyritystä, omaa tulevaisuuttanne ja yhteistoimintaa jatkajan kanssa sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Aihealueita on neljä, joista jokaisessa on 5 kysymystä. Näiden avulla mietitte asioita mahdollisimman monipuolisesti ja voitte löytää keinon sanoittaa ajatuksianne ja edesauttaa omalta osaltaan sukupolvenvaihdokseen liittyvää keskustelua.

Tunteet sukupolvenvaihdoksessa

Tässä osiossa sukupolvenvaihdosta mietitään ”oman napan kautta” eli mitä tunteita sukupolvenvaihdos herättää, miten siihen liittyviä tunteita käsitellään ja mitä vaikeuksia niiden käsittelemiseen liittyy. Tavoitteena on pohtia asiaa nimenomaisesti itsenne, eikä yrityksen kautta.

Miksi haluat tehdä sukupolvenvaihdoksen?

Ensimmäisessä kysymyksessä mietitään syitä sukupolvenvaihdoksen tekemiseen. Syitä tehdä sukupolvenvaihdos on monia. Esimerkkejä näistä voivat olla esim. korkea ikä, heikko kannattavuus, terveyshuolet, halu antaa seuraavan olla yrittäjä tai sukupolvenvaihdoksen tekeminen hyvissä ajoin ilman edellä lueteltuja seikkoja.

Minkälaisia tunteita muutos herättää?

Tunteet ovat iso osa muutosta. Muutos aiheuttaa tunteita, sillä muutos uhkaa vallitsevaa tilannetta. Sanotaan, että onnistuneen muutoksen läpivienti vaatii käydä läpi pelon, vihan, ilon ja surun. Tunteiden käsittely vaatii aikaa ja suuressa muutoksessa se ei ole helppoa.

Miten käsittelet sukupolvenvaihdokseen liittyviä tunteitasi?

Tunteiden tunnistamisen jälkeen on tärkeää miettiä, miten niitä käsitellään. Käsitelläänkö tunteita analyyttisesti yksin ja yhdessä, jätetäänkö ne käsittelemättä kokonaan vai puretaanko se ärtymyksenä tai purkautumalla jotakuta toista kohtaan, jolla ei välttämättä ole osaa eikä arpaa tunteiden aiheuttamisesta. Myös sitä on mietittävä, uskalletaanko tunteista puhua avoimesti perheen ja jatkajan kesken.

Mikä kokemukset vaikuttavat ajatuksiisi sukupolvenvaihdoksessa ja miten?

Tämän kysymyksen tarkoituksena on pohtia, onko yrittäjäuran aikana tapahtunut jotain sellaista, joka vaikuttaa omaan tunteeseen sukupolvenvaihdoksesta ja miten nämä mahdollisesti vaikuttavat siihen. Yksityiselämässä tai yritystoiminnassa tapahtuneet asiat voivat huomaamatta vaikuttaa sukupolvenvaihdoskeskusteluun. Esimerkiksi edellisen sukupolvenvaihdoksen aikana koetut negatiiviset tai positiiviset tunteet vahvistavat tai heikentävät kykyä ajatella sukupolvenvaihdosta.

Mitkä asiat koet vaikeimmiksi sukupolvenvaihdoksessa ja siihen liittyvässä keskustelussa?

Sukupolvenvaihdos aiheuttaa merkittäviä muutoksia henkilökohtaiseen elämään. Tässä kysymyksessä pohditaan, mitkä ovat henkilökohtaisesti vaikeimpia käsiteltäviä asioita. Vaikeimpia asioita voivat olla esimerkiksi, miten sukupolvenvaihdos tehdään teknisesti, miten oma ja mahdollisen puolison tulevaisuus turvataan, miten taataan lasten tasapuolinen kohtelu tai jokin muu asia.

Ajatukset yritystoiminnasta

Seuraavassa osiossa pohditaan yritystoimintaan liittyviä asioita kuten yrityksen nykytilaa, tulevaisuutta ja historian vaikutusta yritystoimintaan. Yritystoiminta ja yrittäjä nivoutuvan yhteen eikä aina tiedä mistä toinen alkaa ja mihin toinen loppuu. Tämän takia on tärkeää pohtia mitä ajatuksia itse yritys herättää.

Kuvaile yrityksesi nykytilaa

Tässä kysymyksessä pohditaan yrityksen nykytilannetta. Asiaa on tärkeä miettiä, sillä jatkajan on tärkeä tietää missä kunnossa yritys on. Tämä on myös keino siirtää hiljaista tietoa. Yrityksen nykytilaa voi ja kannattaa kuvailla mahdollisimman monipuolisesti ja

analyttisesti. Esim. onko viljely tehokasta, onko investointitarpeita, miten pärjätään taloudellisesti, mitä vahvuuksia ja heikkouksia yrityksellä on?

Minkälaisia tavoitteita olet yritystoiminnallesi asettanut ja oletko saavuttanut niitä?

Tässä kysymyksessä pohditaan tavoitteita ja niiden saavuttamista. Mahdollisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi velattomuus, tietty tulotaso, yritystoiminnan kasvattaminen, vapaa-ajan lisääminen tai joku muu. On tärkeä pohtia myös sitä, onko saavuttanut asettamiaan tavoitteita.

Mitä maatalousyrittäminen merkitsee sinulle?

Maatalousyrittämistä kuvaillaan elämäntavaksi, sillä yrittäjänä on lähellä yritystoimintaa ympäri vuorokauden useita vuosikymmeniä. Tämän takia on normaalia, että yritykseen muodostuu vahva tunneside. Yritystoiminta ja yrittäjyys voi olla lapsuuden haaveammatti, puhtaasti työ, jota tehdään koska muuta ei voi, ehkä kenties työpaikka, josta saa rakentaa itsensä näköisen tai jotain muuta.

Miten edeltävien polvien tekemä työ, ajatukset tai arvot ovat vaikuttaneet yritystoimintaasi?

Maatalousyrityksillä, joilla on pitkä historia, on yleensä arvoja, jotka periytyvät, hyvässä ja pahassa. Tässä kysymyksessä pohditaan edellisten sukupolvien antamaa ”taakkaa” eli asioita, jotka ovat mahdollisesti ohjanneet yritystoimintaa, vaikka niitä ei olisikaan ollut perusteltua noudattaa.

Mitkä ovat sinulle yritystoimintaan liittyviä pyhiä asioita?

Pitkään jatkuneessa yritystoiminnassa tietyistä asioista tulee ”pyhiä” eli asioita, joita kunnioitetaan. Nämä ovat usein henkilökohtaisia sillä mikä toiselle on pyhää, ei ole sitä välttämättä toiselle. ”Pyhät” asiat voivat olla niinkin yksinkertaisia kuin välien pitäminen naapureihin, laskujen maksaminen ajallaan tai monimuotoisempia kuten eläinten kasvattaminen, tietyn toimintatavan ylläpitäminen tai asian säilyttäminen.

Luopujan ajatukset tulevaisuudesta

Tässä osiossa pohditaan, minkälaisia ajatuksia on tulevaisuudesta. Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta on yleistä, että tulevaisuutta mietitään jollain tasolla ja ajatukset tulevaisuudesta ohjaavat toimintaa. Sukupolvenvaihdos konkretisoi vanhentumista, sillä siinä

antaa vastuuta heille, joista itse on ollut tähän asti vastuussa. Tässä kohtaa viimeistään joudutaan hyväksymään jatkajien kasvamisen aikuiseksi.

Mitä ajattelet omalta tulevaisuudeltasi?

Sukupolvenvaihdon lähestyessä voi herätä ajatus, että mitä sitä tulevaisuudessa tekee. Tähän asti yritystoiminta on ohjannut tulevaisuuden suuntaa erityisesti kotieläintiloilla. Taroituksena on pohtia ajatuksia esimerkiksi mitä tulevaisuuteesi kuuluu, missä sitä vietät, siirrytkö muihin töihin yms.

Mitkä koet vaihtoehtoiksi, jos sukupolvenvaihdosta tilalla ei tapahtuisikaan?

Elämässä harvoin asiat menevät niin kuin on suunniteltu. Tässä kysymyksessä pohditaan vaihtoehtoja sukupolvenvaihdon tekemiselle. On tärkeä miettiä vaihtoehtoja sen varalle, mikäli sukupolvenvaihdosta ei tapahtuisikaan. Vaihtoehdot voivat olla esimerkiksi yritystoiminnan jatkaminen nykyisellään, peltojen vuokraaminen tai pois myyminen, yritystoiminnan hidas alasajo tai joku muu. Vaihtoehtoja on mietittävä avoimesti.

Miten suhtaudut yritystoiminnan jatkumiseen?

Toive yritystoiminnan jatkumisesta on luonnollista. Yritystoimintaan on uhrattu panoksia, aikaa ja se on voinut viedä tilaa joltain muulta asialta. Yritystoimintaan voi suhtautua monella tapaa. Ääripäät tässä ovat eräänlainen pakkomielle, jossa yritystoiminnan on pakko jatkua, ettei sukupolvien välinen ketju katkea tai toisessa ääripäässä ajatus, ettei yritystoiminta jatkuisi vaan se ajettaisiin alas. Tälle välille mahtuu lukemattomia vaihtoehtoja. On voitu myös jo suunnitella aika sukupolvenvaihdoksen jälkeen, vaikkei jatkaja olekaan vielä varmasti tiedossa.

Minkälaisia odotuksia sinulla on sukupolvenvaihdokseen liittyen?

Sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon odotuksia. Odotukset voivat olla isoja tai pieniä. Tämä kysymys on hyvin vapaamuotoinen, jossa pohditaan kaikkia niitä odotuksia mitä sukupolvenvaihdokseen liittyy. Odotukset voivat liittyä jonkun henkilön jatkamiseen, luopumiseen itsessään, yritystoimintaan tai mihin vain.

Minkälaisia toiveita sinulla on?

Kuten olettamuksienkin osalta, liittyy sukupolvenvaihdokseen toiveita. Toiveet hyvin monesti liittyvät maatalousyrittäjän jatkumiseen jollain tapaa. Toive voi olla suuri tai aivan arkinen. Tavoitteena on sanoittaa kaikki ne asiat mitä mielessään toivoo, mutta joita ei uskalla muuten tuoda esiin.

Aika sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Vaikka sukupolvenvaihdos siintää mahdollisesti vielä kaukaisuudessa, on silti hyvä pohtia asioita sen jälkeen. Esimerkiksi roolit ja vastuunjako aiheuttavat suuria tunteita sukupolvenvaihdoksen jälkeen, joten näitä asioita on hyvä miettiä ennakkoon.

Minkälaisen roolin haluat ottaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen?

Sukupolvenvaihdoksessa tilan hallinta ja omistajuus vaihtuvat seuraavalle. Nimellinen ja käytännöllinen rooli eivät välttämättä kuitenkaan kulje käsikädessä. Onko roolisi apu/työmies joka tekee operatiivisia töitä, vai liikekumppani, joka osallistuu suunnitteluun sekä töihin, neuvojatyylinen ajatustenvaihtaja, todellinen päätöksentekijä vai halutaanko yritystoiminnasta kokonaan vetäytyä. Luonnollisesti roolit voivat vaihdella ja kehittyä ajan myötä tapauskohtaisesti, mutta osa voi haluta säilyttää tuntuman yrittämiseen tai vastaavasti olla helpottunut, kun ei tarvitsekaan enää olla itse vastuussa.

Kuinka paljon vastuuta haluat/uskallat antaa jatkajalle ja missä aikataulussa?

Vastuun luovuttaminen jollekin toiselle ei ole helppoa, jos itse on ollut kauan vastuussa. Tässä kysymyksessä pohditaan vastuunantamista sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Annettaanko kaikki vastuu jatkajalle niin, että hän saa heti yksin päättää esim. mitä viljellään eikä siihen puututa, vai toinen ääripää, jossa vastataan kaikesta niin kauan kuin henki pihi-see. Jos vastaus on jotain tuolta väliltä, on mietittävä aikataulua esim. vuosi, kaksi, viisi vuotta. Jos vastuuta ei uskalla tai halua antaa, on pohdittava miksi sitä ei ole valmis antamaan pois. Liittyykö ajatus esim. jatkajan osaamattomuuteen tai omaan haluun pysyä johdossa.

Miten suhtaudut, jos sinulle ja jatkajalle tulee näkemyseroja?

On luonnollista, että luopujalle ja jatkajalle tulee näkemyseroja, sillä yritystoimintaa katsotaan aivan eripäistä yrittäjyyspolkua. Luopujalla on pitkä näkemys ja kokemus yrittämisestä ja maatilasta pitkältä ajalta, kun vastaavasti jatkaja katsoo asiaa, uusin lasein ja tuo uusi näkemyksiä esille. Luopuja voi kokea tämän uhkana ja vastaavasti jatkaja vähätellynä. Tämän seurauksena näkemyserot ovat mahdollisia. Tässä kysymyksessä pohditaan suhtautumista näkemyseroihin. Koetko näkemyserot loukkaavana ja lopetat keskustelun ajatuksella ”kyllä minä tiedän” vai näetkö ne dialogina, josta keskustelemalla ja kuuntelemalla saavutetaan yhteinen näkökulma ja pystytään kehittämään yritystoimintaa

Minkälaiseksi kuvailet itsesi ja jatkajan välistä suhdetta?

Luopujan ja jatkajan suhteet voivat vaihdella riippuen siitä, ovatko he keskenään sukua ja kuinka kaukaista sellaista vai ovatko he sukua lainkaan. Hyvät suhteet auttavat sukupolvenvaihdosta tehtäessä. On myös mahdollista, että hyvät suhteet heikkenevät sukupolvenvaihdoksen aikana.

Miten varmistat hiljaisen tiedon siirtämisen?

Luopujalle on vuosikymmenien yrittäjäuran aikana kertynyt merkittävästi hiljaista tietoa yritystoiminnasta ja sen eri osa-alueista. On tärkeää saada mahdollisimman paljon hiljaista tietoa siirretyksi jatkajalle, jotta jatkajalla on kaikki osaaminen ja tieto käytettävissään yritystoiminnassaan. Jos hiljaista tietoa ei siirretä, on mahdollista, että jatkaja tekee päätöksiä epätietoisuuden vallassa, joka voi johtaa ylimääräisiin kustannuksiin. Omistamaansa hiljaista tietoa voi jäsenellä esimerkiksi järjestelmällisen miellekartan tekemisellä.

Pohdittavaa jatkajalle

Jatkajana katsotte yritystoimintaan eri lähtökohdista kuin edeltäjänne. Tämän takia on tyyppillistä, että teillä on ajatuksia ja ideoita yritystoiminnan kehittämiseksi. Nämä kehitysehdoituksenne voivat olla ristiriidassa luopujan toiveiden kanssa. Elämännäkö, halu ottaa riskejä ja kokeilla siipiään yrittäjänä voivat ohjata yritystoimintaa. Joskus voidaan haluta ottaa tarkoituksellisesti pesäeroa luopujan toimintatapaan. Välttämättä ette vielä ymmärrä, kuinka tärkeä osa elämää yritystoiminta on luopujalle. Ajan myötä ymmärrys kuitenkin paranee. Vaikka yritystoiminnasta päättää lähtökohtaisesti se, jonka nimi on paperissa, voi silti luopujalla olla halua osallistua päätöksentekoon jatkajan kokien sen uhkana. Tämä voi johtaa siihen, että jatkaja ”nielee ylpeytensä” ja jättää asian käsittelemättä, jolloin tilanne purkautuu hallitsemattomasti. Tämän takia teidän jatkajana, on tärkeä pohtia ajatuksiaan sukupolvenvaihdoksesta, yrityksestä, omasta tulevaisuudestanne sekä suhteestanne luopujaan. Kysymykset ovat saman suuntaisia kuin luopujalle osoitetut. Aihealueita on luopujan tapaan 4, joissa on 5 kysymystä kaikissa. Näiden avulla mietitte asioita mahdollisimman monipuolisesti ja voitte löytää keinon sanoittaa ajatuksianne ja edesauttaa omalta osaltanne sukupolvenvaihdokseen liittyvää keskustelua.

Tunteet sukupolvenvaihdoksessa

Kuten luopujallakin, herättää sukupolvenvaihdos jatkajassakin tunteita. Tunteita on tärkeä käsitellä, sillä muutos mitä on tekemässä, on iso ja sillä on suuria vaikutuksia tulevaisuuteen.

Miksi haluat toimia yrittäjänä?

Halu yrittäjänä toimimiseen voi kummuta monesta lähteestä. Syitä ovat esimerkiksi halu työllistää itsensä, päättää omasta työstään, työllistää muita tai vain tapa ansaita elantonsa. Muita syitä yrittäjäksi ryhtymiseen voi olla pakottaminen edellisten sukupolvien toimesta tai velvollisuudentunto. Yrittäjäksi voidaan myös ajautua esim. puolison kautta. Tässä kysymyksessä pohditaan syitä yrittäjäksi ryhtymiseen. Mikäli jakaminen tapahtuu omasta tahdosta, on silloin paremmat jatkamisen edellytykset.

Minkälaisia tunteita sukupolvenvaihdos herättää?

Mahdollisesti ensikertaa yrittäjäksi ryhtyminen voi olla jännittävää. Muutoksen myötä yrittäjänä yritystoiminnasta vastaa aivan eri lailla kuin siinä on mukana vain työntekijänä. että On mahdollista, että todellinen työ- ja vastuumäärä voivat yllättää aloittavan yrittäjän. Tämän takia tunteita ei ole hyvä padota, vaan miettiä avoimesti, miten kokee mahdollisen muutoksen.

Miten käsittelet sukupolvenvaihdokseen liittyviä tunteitasi?

Jokainen käsittelee tunteitaan omalla tavallaan. Tässä kysymyksessä pohditaan, miten tunteitaan käsittelee. Onko käsittelytapa yksin märehtiminen ajatuksena kukaan ei kuitenkaan ymmärrä, vai lähipiirille puhuminen avoimesti. Erityisesti luopujan kanssa olisi hyvä pystyä käsittelemään tunteita, sillä luopuja on myös joskus ollut jatkaja.

Minkälaiseksi koet valmiutesi toimia yrittäjänä?

Ennen yrittäjäksi ryhtymistä on hyvä pohtia omia valmiuksiaan ja sitoutumistaan yrittäjyyteen. Onko valmis panostamaan yrityksen kehittämiseen, omistaako paineensietokykyä muuttuvassa maailmassa ja onko osaamista toimia yrittäjänä. Valmiuksien lisäksi voidaan pohtia mahdollisia omia kehittämiskohteitaan ja sitä, miten niitä kehittäisi.

Mitkä asiat koet vaikeimmiksi sukupolvenvaihdoksessa ja siihen liittyvässä keskustelussa?

Sukupolvenvaihdos herättää molemmin puolin tunteita eikä se ole helppoa. Prosessi on pitkä ja siihen liittyy vaikeita asioita. Onkin tärkeää pohtia etukäteen asioita, jotka voivat aiheuttaa ongelmia, jolloin niitä pääsee etukäteen työstämään. Kun asiaa ehtii pohtia pidemmän aikaa, yleensä se helpottaa asian kohtaamista, kun sen hetki tulee. Esimerkiksi tällaisia asioita voivat olla sisarusuudet tai todellisen vastuun vaihto.

Ajatukset yrityksestä

Tässä osiossa pohditaan minkälaisia ajatuksia itse yritystoiminta herättää jatkajassa ja minkälaisesta tilanteesta mahdolliseen sukupolvenvaihdokseen lähdetään. On normaalia, että jatkaja ajattelee yritystoiminnasta eri lailla, kuin luopuja.

Kuvaile yritystoiminnan nykytilaa

Yritystoiminnan arviointi edesauttaa päätöstä käydä sukupolvenvaihdoskeskustelua, koska jatkaja on pohtinut mahdollisia kehitystarpeita ja asioita, joiden pohjalle hän voi yritystoimintaa lähteä rakentamaan. Tällöin jatkaja tietää mistä asioista on hyvä ruveta keskustelemaan luopujan kanssa ja muutoksia voidaan ruveta mahdollisesti ennakoimaan. Hyvä yritystoiminnan tuntemus edesauttaa sen johtamista.

Kuvaile suhdettasi maatalousyritykseen

On tärkeä pohtia, minkälainen suhde yritystoimintaan on. Suhteella voi olla merkitystä siihen, paljonko yritykseen haluaa panostaa, miten suhtautuu siellä tehtäviin muutoksiin tai yritystoiminnan alasajoon.

Minkälaisia tavoitteita ja visiota asettaisit yritystoiminnalle?

Visio on ajatus siitä, minkälainen tulevaisuus on ja minkälaisena yritystoiminnan haluaa nähdä siellä. Vision tarkoituksena on ohjata toimintaa yhdessä tavoitteiden kanssa. Tavoitteet vastaavasti antavat vertailukohdan sille mitä pyritään saavuttamaan. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen tavoitteet ja visio muuttuvat, koska tavoitteet ja visio määrittyvät joissain määrin oman mielenkiinnon, osaamisen ja maailmantilanteen mukaan. Tavoitteet ja visio

voivat aiheuttaa näkemyseroja, joten niistä on hyvä keskustella. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi laajentaminen kokoon X tai visio toimivasta perheyrityksestä.

Kuvaile yritystoimintaan liittyvää hiljaista tietoa

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan vuosien aikana kertyneitä kokemuksia, aavistuksia ja intuitiotakin. Hiljaiselle tiedolle on tyypillistä, että se on sanatonta ja sitä ei yhtäkkiä ajatellen edes tiedä tietävänsä niin paljon. Tyypillisesti hiljaista tietoa ovat kokemus esim. viljelykasvien ja muokkausmenetelmien sopivuudesta eri lohkoille, budjetin järjestämistä, kassavirrasta yms. Luonnollisesti kaikkea hiljaista tietoa ei voi tietää. Tällä kysymyksellä tavoitellaan kartoitettavan, minkälaista tietoa jatkajalle on jo kertynyt. Mitä kauemmin yritystoiminnassa on ollut mukana, sen paremmin se on tiedossa. Jos hiljaista tietoa ei ole kertynyt, on sen siirtyminen varmistettava hyvissä ajoin.

Miten varmistat saavasi kaiken oikean ja tarpeellisen tiedon yritystoimintaa varten?

Oikean ja tarpeellisen tiedon merkitys erityisesti talousaloissa on jatkajalle tärkeää. Jatkajalta ei saa pantata yritystoimintaan liittyvää tietoa. Vääristyneet tiedot tai oletuksien käyttäminen voivat johtaa taloudellisesti harhaan. Tämän takia on osattava kyseenalaistaa annetut tiedot ja varmistaa niiden oikeellisuus.

Jatkajan ajatukset tulevaisuudesta

Jatkajalla on yleensä enemmän työuraa edessä- kuin takanapäin. Tämän takia on tärkeä avoimesti pohtia tulevaisuutta ja siellä tapahtuvia muutoksia. Jos kaikki odotukset piste-
tään esim. sukupolvenvaihdokseen eikä sitä tapahdukaan, on hyvä olla muitakin suunnitel-
mia. Tulevaisuutta on myös hyvä miettiä yritystoiminnan kannalta, siksi ettei vertauskuvalli-
sesti sanottuna vahingossa lähde soutamaan rikkinäisellä veneellä myrskyyn.

Mitä ajattelet tulevaisuudesta?

Koska kristallipalloa ei ole keksitty, ei tulevaisuudesta voi olla täysin varma. Jonkinlainen
käsitys tulevaisuudesta kuitenkin muotoutuu elämäkokemuksen ja uutisten myötä. Tule-
vaisuus voi pitää sisällään haaveita, inhorealismia tai kaikkea silta väliltä. Omat tavoitteet
ja tulevaisuus kytkeytyvät toisiinsa ja parhaimmassa tapauksessa tulevaisuus täyttää ta-
voitteita.

Mitkä ovat vaihtoehdot, jos sukupolvenvaihdosta ei tapahtuisikaan?

Usein on mahdollista, että molempien osapuolien haaveet sukupolvenvaihdoksesta eivät
onnistukaan täysimääräisesti syystä tai toisesta. Tällöin on mietittävä jotain muuta. Vaihto-
ehtoja voivat olla esimerkiksi palkkatöissä pysyminen, opiskelu, toisen maatilän ostami-
nen/vuokraaminen, muun yritystoiminnan jatkaminen tai jokin muu vaihtoehto.

Kuinka tärkeänä näet yritystoiminnan jatkumisen?

Maatalousyritysten pitkästä historiasta johtuen, on luonnollista haluta jatkaa yritystoimintaa osana sukupolvien ketjua. Tässä kysymyksessä pohditaan jatkumisen tärkeyttä. On mahdollista myös, että asiaa ei näe lainkaan tärkeänä. Oli vastaus kumpi vain, on syytä pohtia, miksi jatkaminen on tärkeää tai ei ole. Jatkamisen tärkeys voi tulla yrityksen iän tai investointien kautta.

Onko sinulle luotu odotuksia sukupolvenvaihdokseen liittyen?

On tyypillistä, että luopuva maatalousyrittäjä lataa jatkavalle maatalousyrittäjälle odotuksia. Odotukset voivat olla isoja, kuten elämäntyön jatkaminen ja kehittäminen tai pienempiä kuten odotus luopuvan sukupolven auttamisesta. Odotuksien osalta on mahdollista, että jatkaja ei saakaan vapaita käsiä harjoittaa maatalousyritystoimintaa, vaan hänen on vastattava hänelle joko tiedostaen tai tiedostamatta asetettuihin odotuksiin. Tämän takia on hyvä miettiä, mitä odotuksia on ja ovatko asetetut odotukset linjassa omiin odotuksiin.

Minkälaisia toiveita sinulla on?

Toiveet ovat henkilökohtaisia ajatuksia asioita, jotka mieluusti nähtäisiin toteutuvan. Toiveet voivat olla hyvinkin pieniä tai suuria ja ne voivat liittyä itseensä, perheeseen, maatalousyrittäjyysyritykseen jne. Yleisellä tasolla voidaan toivoa terveyttä ja kannattavaa maatalousyrittäjyystoimintaa. Tässä kysymyksessä mietitään kaikkia niitä toiveita, joiden itse toivoisi toteutuvan.

Aika sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Varsinainen sukupolvenvaihdos voi siintää vielä horisontissa, mutta on tärkeää miettiä aikaa sen jälkeen. Yleisimmät haasteet sukupolvenvaihdoksen jälkeen tulevat vastuun ja roolien muotoutumisesta. Tässä osiossa pohditaan muun muassa vastuun ja roolien jakautumista sekä hiljaisen tiedon siirtämistä.

Miten haluat vastuun siirtyvän?

Sukupolvenvaihdoksessa hallinnollinen vastuu yritystoiminnasta siirtyy jatkajalle. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että osa vastuusta on vielä jonkin aikaa edeltävällä polvella. Tässä kysymyksessä pohditaan, miten vastuun halutaan siirtyvän yrityksen sisällä. Siirtykö todellinen vastuu heti, pikkuhiljaa ajan myötä vai sitten vasta kun luopuja ei enää halua olla vastuussa.

Minkälaiseksi koet luopujan roolin muotoutuvan sukupolvenvaihdoksen jälkeen?

Luopujan luopuessa yritystoiminnan vastuusta, on todennäköistä, että hän haluaa vielä osallistua työskentelyyn yrityksessä. Kitkattoman vastuunvaihdon edellytys on, että jatkaja ja luopuja ovat perillä rooleista mitä yritykseen muodostuu sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tässä kysymyksessä pohditaan luopujan roolin muotoutumista. Toivotaanko roolin olevan jatkuva työntekijä, osa-aikainen ”kiireapulainen”, neuvoja ja ajatustenvaihtaja vaiko kenties hänet vapautetaan kokonaan yritystoiminnan palveluksesta.

Minkälaiseksi kuvailet itsesi ja luopujan välistä suhdetta?

Tutkimusten mukaan 98 % maatalousyrityksissä tehtävistä sukupolvenvaihdoksista tehdään samaan perheen sisällä. Perhepiirissä tehtävä sukupolvenvaihdoksen etuja ovat yleensä selkeys siitä, mitä toinen ajattelee ja tarkoittaa. Haasteina ovat kuitenkin molemmien puoliset oletukset. Tämän takia on syytä miettiä minkälaiset välit luopujaan ovat, jotta keskustelu, vastuunsiirtyminen ja yhteistoiminta vastapuolen kanssa onnistuvat mahdollisimman kitkattomasti.

Koetko olevan asioita, joihin et saisi puuttua, vaikka olisitkin yritystoiminnasta vastuussa?

Luopujan tehdessä pitkän uran tilalla, on mahdollista, että toiminnassa on hänelle ”pyhiä” asioita, jotka ovat hänelle tärkeitä. Ajatukset näihin puuttumisesta voivat erota paljonkin. Tämän takia on hyvä pohtia valmiiksi ne asiat, jotta näistä voidaan keskustella. Jatkajalla on kuitenkin virallinen päätäntävalta yritystoiminnan johtamiseen, mutta luopujalla taas ”henkinen veto-oikeus”.

Miten haluaisit hiljaisen tiedon siirtyvän?

Hiljaista tietoa yritystoiminnasta kertyy paljon. Mitä kauemmin on toiminnassa mukana, sen enemmän sitä osaa jo ennen yrittäjäksi ryhtymistä. On hyvin todennäköistä, että erityisesti liikkeenjohtoon, byrokratiaan ja hallintoon liittyy sellaista tietoa, mistä jatkaja ei ole tietoinen, sillä näistä asioista yleensä vain yrittäjä päättää. Tämän kysymyksen tarkoituksena on miettiä jatkajalle parasta tapaa saada ja vastaanottaa hiljaista tietoa. Tapoja hiljaisen tiedon vastaanottamiseen on useita, sillä jokainen oppii eri tavalla. Osa voi haluta päästä hiljaiseen tietoon käsiksi itse kokeilemalla luopujan opastaessa tai toivoo että luopuja kirjaa asioita mahdollisimman paljon ylös opasvihkoon, josta sitä voi hyödyntää tarpeen tullen tai siirtäen hiljaisen tiedon jollain muulla tapaa.
